

TALENT IS  
OVERRATED

# 哪来的天才？

练习中的平凡与伟大

〔美〕杰夫·科尔文 著  
张磊〔译〕 赖伟雄〔审校〕

What Really  
Separates World-Class  
Performers from  
Everybody Else



中信出版社 · CHINACITICPRESS

TALENT IS  
OVERRATED

# 哪来的天才？

〔美〕杰夫·科尔文 著  
张磊 译 赖伟雄 审校

中信出版社  
CHINACITICPRESS

中信出版社  
CHINACITICPRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

哪来的天才? ——练习中的平凡与伟大 / (美) 科尔文著; 张磊译. —北京: 中信出版社, 2009.10

书名原文: Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else  
ISBN 978-7-5086-1667-4

I. 哪… II. ①科… ②张… III. 成功心理学 - 通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151195 号

Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else by Geoff Colvin  
Copyright Geoffrey Colvin, 2008

Chinese Simplified translation edition © 2009 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

## 哪来的天才? ——练习中的平凡与伟大

NA LAI DE TIANCAI

---

著 者: [美] 杰夫·科尔文

译 者: 张 磊

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)  
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 8.5 字 数: 185 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-6119

书 号: ISBN 978-7-5086-1667-4/F · 1725

定 价: 25.00 元

---

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033



## 目录

### 第一章 谜 001

伟大成就比以往任何时候都更有价值，但是它来自哪里呢？

### 第二章 被高估的天才 023

直面天生才智的意外真相

### 第三章 你有多聪明？ 047

智力和记忆力在高成就上的真正作用

### 第四章 一个更好的想法 069

一种对伟大成就的合理解释

### 第五章 刻意练习是什么，不是什么 085

对新手来说，这不是我们很多人所做的那种“练习”

目录

第六章 **刻意练习如何起作用** 109  
改变我们的具体方式使一切与众不同

第七章 **在生活中运用这些原则** 135  
机会会有很多——只要我们用新方法看待我们的工作

第八章 **在机构中应用本原则** 161  
很少人用得好，大多数人根本不做：你开始得越早越好

第九章 **创新致胜** 185  
我们所学的原则如何能带我们走出创造力的迷宫

第十章 **青年时期的杰出成绩** 213  
早早开始并一直坚持的巨大好处

第十一 **激情来自何处** 239

明白有关伟大成就的根源

致 谢 265



# 谜

第一章

TALENT IS  
| OVERRATED

伟大成就比以往任何时候都  
更有价值，但是它来自哪里呢？



1978年中期，我们在宝洁公司位于俄亥俄州辛辛那提庞大的总部建筑里，参观一间由两个22岁年轻人共用的小办公室。这两个年轻人刚刚毕业，他们的任务是销售邓肯·海因斯（Duncan Hines）巧克力蛋糕粉，但他们却也被要求必须严格按照公司的规定，花费大量时间写备忘录。他们显然是非常聪明的：一个毕业于哈佛大学，另一个毕业于达特茅斯学院，但他们与宝洁公司新招聘的员工没有什么区别。他们与许多年轻人的区别是什么呢？这个公司每年雇佣的员工既不是特别有抱负，也没有具体的职业计划或者特别的职业目标。每天下午，他们都会将备忘录的小纸片揉成一团，当球一样扔到垃圾箱里。其中的一位后来回忆道：他们被认为是最不会成功的人。

这两个人仅有一点吸引我们，那就是：他们是杰夫·伊梅尔特和斯蒂芬·鲍尔默，他们分别在50岁之前成为通用电气和微软这两家世界最有名的公司的首席执行官。他们作为新职员时不被人重视，后来居然达到了企业成就的最顶端；所以，我们很显然就要问，他们如何做到呢？

是天赋吗？如果是的话，那就奇怪了，这种天赋在他们25



岁以前并没有显现出来。是智力吗？这两个年轻人无疑是聪明的，但是没有任何证据表明，他们比其他数千名同学或同事更聪明。是没日没夜的辛苦工作吗？他们也没有达到那种程度。

然而，肯定会有某些东西将他们带到了商界的顶点。但究竟是什么却可能是最难解答的问题了，问题的答案不仅仅适用于伊梅尔特和鲍尔默，也适用于我们生活中的每一个人：如果那些事情并不是我们通常所想的那样，那它究竟是什么呢？



## 看看你的周围

**看**看你的朋友、亲戚、同事，看看你购物或参加晚会时遇到的人们，他们是怎样度过一天的？他们大多数都在工作。他们也做很多其他事情，例如运动、听音乐或有其他业余爱好以及做一些公共服务。现在，诚恳地问问你自己：那些他们正在进行或完成的事情，他们做得如何？

很可能的回答是，他们做得不错。他们做得足够好，可以一直做下去。在工作中，他们不会被解雇，还可能会得到几次提升。他们做某些活动或者追求其他业余兴趣时的表现也足够好，以致可以享受其中乐趣。但是你身边的人却很难把他们所从事的事业做到令人惊叹、世界一流的顶尖水平。

为什么呢，为什么他们做不到呢？为什么他们不能像杰克·韦尔奇或安迪·格罗夫那样管理企业，或者像老虎·伍兹一样打高尔夫，或者像伊扎克·帕尔曼一样拉小提琴呢？毕竟，他们大多数都是人品不错、善良的人，他们工作勤奋。有些人已经工作很长时间了，二十年、三十年甚至四十年，为什么他们没有因此而成为更优秀的人？更残酷的现实是，他们中几乎没有多少人能够达成或者接近达成伟大的成就，只有很少的几个能达到。

这是一个谜，这个谜如此普遍，以致我们几乎没有留意它，

然而它对我们组织的成败、我们所相信的事业甚至我们的生命都是非常重要的。在某些时候，我们能够给出一些似是而非的解释，说我们在业余爱好和游玩中很难优秀，因为我们没有认真对待。但我们的工作呢？我们经过多年的教育准备，并把们清醒着的大多数时间都投入其中。如果我们把用在工作上的总时间，与用在那些我们宣称更重要的事情上的时间比较一下，例如照顾家人的时间，那么大多数人都会尴尬的，因为前者大大多于后者，这表明工作是我们真正的优先选项。然而，在投入这么多时间、从事工作这么多年之后，大多数人也只是把这些事情做得过得去而已。

实际上，现实更加让人困惑。各行各业的广泛研究表明，很多人不仅没有把他们所从事的工作做得出色，而且甚至也没有比刚开始时进步多少，无论他们花多长时间。拥有多年经验的审计员不会比初出茅庐的新手更快看穿企业的欺诈行为，虽然这对于审计员来说是一个相当重要的技能。对于心理学家来说，判断一个人是否性格失调，临床经验的多少不会给他们带来技能的很大改善。一些顶尖研究人员指出，这两者的相互关系基本上为零。做手术的外科医生不能比住院医生更好地预计患者手术后住院时间的长短。在一个接一个的领域内，对于那些具有核心性的重要技能，如股票经纪人推荐股票、大学招生办官员判断申请者等，经验丰富的人并不见得比经验欠缺的人做得更好。

针对企业管理者的最新研究证实了这些结论。法国 INSEAD 商学院和美国海军研究生学院的研究者们称它为“经

验困境”。他们的重要发现是：尽管企业通常都重视有经验的管理者，但严格的研究表明，大体而言，“有经验的管理者并没有创造高效的成果”。

尽管这很奇怪，但在其他一些领域，它就更奇怪了。有时候，经验丰富的人实际上会让事情变得更糟。在医学知识的可靠性测试上，经验丰富的医生就比经验欠缺的医生得分低。随着时间的推移，在心音诊断和拍X光时，大多数内科医生会变得不那么熟练，而审计员对某些方面的评估也会变得更不熟练。

尤其令人不安的是，这些发现不仅没有解答反而强化了伟大成就来自哪里这个谜团。当被要求对为什么只有极少数人如此出色作出解释时，我们大多数人都有两种回答，第一种就是辛苦工作。有的人擅长某些方面，是因为他们在这方面非常努力。我们告诉孩子们，如果他们努力工作的话，他们就会过好日子。现实证明，这完全正确。他们会过好日子，就像所有把生命中的大部分时间都花在工作上的人们一样，他们的工作是完全可以被人认可的，但却永远不会出色。研究证实，单纯只靠花费时间，对一个人成为顶尖人士帮助不大。

因此，对于如何取得伟大成就，我们的直觉回答是不成立的。

我们的第二种回答与第一种刚好相反，但却不能阻止我们热切地相信它。这至少要上溯到2600年前的荷马时代：

召集有创造力的游吟诗人

得摩多科斯，上帝已给他歌唱的天赋。

这是来自《奥德赛》的两句诗。在《奥德赛》中作者多处

提及人的天赋，而在《伊利亚特》中作者更是指出，人的各种不同特性是上帝赋予的天赋。在人类的历史长河中，我们在许多重要事情上改变了观念，如行星如何运行，疾病来自何处等，但在如何使自己变得更加卓越这方面，我们的想法基本没有改变。我们仍然认同荷马的观点：对我们周围那些令人敬畏的超凡之辈来说，他们都是带着上帝赋予的天赋来到这个世界的，就像得摩多科斯的作曲和吟唱那样。正如荷马那样，我们也认为，成就伟大的人有着天赋和灵感，这意味着他们的卓越是上帝或缪斯惠赠给他们的。我们仍然相信，他们有着天赋，这就是说，他们的伟大成就是被别人赋予的，但无人能解释为什么只有他们才被赋予。

我们进一步相信，这些人有着很好的时运去发现自己的天赋，通常是在生命的早期。这个解释与努力工作的解释明显自相矛盾，但它更根深蒂固，在许多方面也更能自圆其说。它解释了为什么某些我们大多数人完全不能做到的事情，伟大人士却似乎能毫不费力地做到，无论是为数十亿美元资产的大公司制定战略，还是演奏柴可夫斯基小提琴协奏曲，或是将高尔夫球击出一个 330 码。天生才华也解释了为什么成就非凡的人如此罕见，而上帝的天赋也本不应该随随便便给出。

这种解释有着额外的好处，当我们大多数人对自我的表现不满时，我们能够以此安慰自己。获得上帝天赋是百里挑一的机会；你或者有，或者没有。如果你没有，当然，我们大部分人都没有，那你很自然就会忘记自己其实如此接近伟大。

大多数人都不要去留意这个伟大成就之谜，因为我们不认为

它是一个谜。我们在脑子里已经有了几种解释，如果我们认为第一种解释显然是错的，那么我们会相信第二种解释。第二种解释最奇妙的一点是，它使伟大成就脱离了我们的控制的范围。如果我们天生能做某些事情，我们早就应该知道了。既然没有什么是我们天生能做的，那我们就去留意别的好了。

这种解释的问题在于——其实它不是问题，它只是个好消息——但它是完全错的。其实，伟大成就完全在我们的掌控中，我们压根就不用怀疑这一点。



## 关于伟大成就的新发现

原来，我们对伟大成就的认识，如同我们对其他所有事情的认识那样，在过去的一千多年里，已取得很大进步，只不过许多发现还没有进入人们的头脑罢了。大约150年前，科学家开始将他们的注意力转到这上面，更重要的是，在过去短短30年，这方面的研究成果已经堆积如山。在世界范围内，科学家们对广泛领域中创造高超成就的人士进行了研究，这些领域包括管理、国际象棋、游泳、外科手术、喷气式飞机驾驶、小提琴演奏、销售、小说写作等，所有这些数以百计关于伟大成就的研究结论，最后都归结为与大多数人对伟大成就的看法刚好相反的一点，具体来说便是：

- 成就最高者拥有的天赋根本不如我们想象的那样。即使天赋的作用存在，也不足以解释这些人的成就。某些研究人员提出，那种特别的内在能力只是假象而已。也就是说，你不是天生的单簧管大师、汽车销售员、证券交易员或者脑科医生，因为没有人天生就是。不是所有的研究者都同意这个观点，但是天才倡导者越来越难证实，他们所相信的天赋，究竟能对成功产生多大的实质作用。

- 除了特别的内在天赋，甚至我们通常认为的伟大人士所特有的一种能力，也并非我们所认为的那样。在许多领域，如

国际象棋、音乐、商业、医药，我们以为，这些领域的杰出成就者一定拥有令人震惊的智力或者超人的记忆力。有些人确实有，但许多人没有。例如，某些人虽然智商低于平均水平，但依然成了国际象棋高手。因此，不管是什么让这些人变得如此特别，它都不依赖超自然的能力。在这个方面，大多数人的表现都是令人惊讶地普通。

· 似乎能解释许多伟大成就来源的是专家们所谓的刻意练习，它的本质是非常重要的。很明显，这不是我们大多数人每天在工作上所做的事情。这就可以解释上文的谜团了，也就是说，为什么我们周围很多人辛苦工作了几十年，但却从来没有创造出伟大业绩。刻意练习也并非我们大多数人练习高尔夫，或者吹双簧管，或做任何我们感兴趣的事的时候所处的状态。刻意练习是很难的，它让人很痛苦，但它有用。刻意练习越多，成就越大。大量的刻意练习，等于卓越。

关于刻意练习的介绍有很多，这里是其中的一些要点：

· 刻意练习是一个很大的概念，如果说它可以解释所有事情，那就未免过于简单了。许多关键问题会立即显现：究竟需要练习什么呢？如何做呢？需要掌握哪些特殊技能或者才华呢？研究表明在很多领域，这些答案均有一定共性。在芭蕾舞表演、医学诊断、保险销售和棒球运动这些领域，要寻找伟大成就的普遍解释似乎不可思议，但在这些以及更多领域中，确实有着几个关键因素。

· 大多数组织在应用伟大成就的法则方面做得很糟糕，许多公司的机制似乎完全阻止了人们利用这些法则为自己或他们



所在的团队发挥自身优势的行动。这种情况为企业了解这些法则并广泛应用它们提供了很好的机会。

• 关于伟大成就的最重要问题之一，就是刻意练习的困难。首要障碍是思维上，无论是任何领域，即使在人们通常认为对身体要求最严格的运动领域也不例外。在所有领域中，刻意练习所需的注意力是如此高强度的集中，以致让人疲惫不堪。如果刻意练习如此困难，如果它有着“不令人愉快的本质”，且在大多数情况下都让人经受如一些顶尖研究者所指出的那样的痛苦，那为什么有些人还让自己数十年如一日地重复这个过程，而大多数人却不这样做？刻意练习所必需的激情来自哪里？这个问题相当深刻，但是其答案正在显现。

关于伟大成就的新认识非常有威力，因为它有广泛的通用性。研究者在更多、更广泛的领域内继续测试，结果证明它始终有效。因此，在所有领域中对它的应用似乎都不可或缺，而且这样做的紧迫感越来越强了。

你可能会说，这种新理解出现得正是时候，因为每个领域对它的需求比以往任何时候都更大。其中的原因有很多，最明显的是，在几乎所有领域中，工作的标准都在不断提高。稍微夸大地说，任何地方的人们都把几乎所有事情做得更好了。无论去到任何地方，我们都能看到这样的例子。在自己家里，你会看到，每一年你都能用更少的钱买到更好的电脑，相同的现象发生在其他领域。你父母的汽车使用了多久呢？或许 5 万英里？但如果你的新丰田车能开上 20 万英里，那任何人都会感